

徳島大学総合科学部 人間科学研究
第13巻 (2005) 7-18

共創的知識創造をめざすスポーツNPOの社会的組織学習の様相

～組織の存続意義とミッションの遂行を規定する経営上の課題の検討～

長積 仁

The Aspects of Social Organization Learning in Non-profit Organization of Sports which Aims at Collaborative Knowledge Creation: the examination of managerial issues which prescribes the performing of the continuation and the mission of the organization

Jin Nagazumi

Abstract

The purposes of this study were to analyze the aspects of social organization learning in non-profit organization of sports which aims at collaborative knowledge creation. This study focused about the influence which three factors exerts on the managerial problem and the change of the organization. In this study, data was acquired through interviews with the administrative director, administrative officer or secretariat of four non-profit organization in Hyogo prefecture.

The major findings are summarized as follows: (1) The securing of a management resource and the establishment of the network prescribe a domain identity and as a result, it brings an influence to the extension of the business and the possibility of the organization. (2) If the organization tackles a problem solution without evading the problem which is caused by the business plan, organizational learning is attempted. (3) The interdependence relationship in the organization validates a network and promotes cooperation in the organization.

KEY WORDS: Non-profit Organization, Social Organization Learning, Collaborative Knowledge Creation

問題の所在

1998年3月19日に特定非営利活動促進法（NPO法）が成立し、7年の歳月が経った。そもそもNPO法のポイントは、保健・福祉、社会教育、まちづくり、文化・芸術・スポーツ、災害救援、国際協力などの17項目の活動分野（平成15年5月1日に法律が改正され、新たに5分野が追加された）において、不特定多数の利益を図ることを主たる目的とする10人以上の会員を有した団体に対して、法人格を付与することであり、その取得団体は事務所の所在によるが、その監督官庁が都道府県知事または経済企画庁長官となり、同時にその義務として事業報告や会計報告などを監督官庁に提示し、情報開示を行うという社会的責任もともなう。その立法の過程では、行政改革が推進され、政府・行政部門がスリム化せざるを得ない状況で、公共性・公益性の高い事業や活動を行う自律的で多様な価値観を有する民間組織を社会でどう位置づけ、どう育てていくかということが中心的な関心事であった。

そして現在、内閣府国民生活局の調べによれば、2005年6月31日までに認証を受けた法人は、22,424団体にもものぼり、うち「学術・文化・芸術又はスポーツの振興を図る活動」を定款に記載した団体は、7,139に昇り、全体の3割を上回る。NPO法人クラブネットの調べによれば、各都道府県認可と内閣総理大臣所轄分とを合わせ、認定または申請中のスポーツNPOは全国で1,900団体存在する（2005年7月1日現在）。それらは、単体のチームや種目団体、地区の体育協会や総合型地域スポーツクラブ、また国際交流・環境保全・障害者福祉の向上・青少年の健全育成など、複合的な目的をもちながらスポーツ活動を実施・推進する団体、さらにはJリーグ加盟チームのユース部門を独立させた組織やスポーツ振興のためのシンクタンク機能を果たそうとする組織に至るまで多種多様である。

しかしながら、現在の風潮は、NPO法人を取得することが、ある種、組織のステータス性を示すように捉えられ、ある意味、法人格の取得そのものが目的化しているような傾向がうかがえる。法人取得が目的化し、任意団体時と活動が変わらない、また法人取得後、活動の形跡がほとんど見られない、いわば「休眠NPO」が多いのではないかと考えられる。内閣府の「NPOホームページ」に掲載されるデータから示されることは、その認証数の増大もさることながら、法律施行から3年経た2001年12月には解散したNPO法人が22組織、2002年には66組織、2003年には135組織に上り、2004年には310組織にも登っていることが示された。NPO法制定の経緯から考え、法人格の取得は、組織の理念や定款に定めた目的を効果的に達成するために使われる道具や手段であるべきであり、これを手に入れること自身が目的化してしまい、取得しても組織が掲げる社会的役割にその道具を機能させられなければ、本末転倒である。

サラモン(1992)によれば、NPOには6つの基準があり、①公式に設立されたもの、②民間（非政府機関）、③利益分配をしない、④自主管理、⑤ボランタリー性、⑥公共性といった構造や行動指針を持つ組織であると定義づけられている。中でも①は、組織が法人格を有していることを意味するのではなく、組織成員が組織の目的のために経常的に活動し、実態としての組織が存在することを意味している。また②は政府機関の一部でないこと、③は事業によって獲得された利益を組織内に留保すること、④は外部組織によって管理されていないこと、⑤は組織成員の自発的な意志により組織の統治、経営管理活動が行われていること、そして⑥は公共の利益のために奉仕し寄与するものでなければならないという特徴を示している。したがってNPOに求められることは、行政が取り組みにくく、かつ営利目的の企業では達し得ないドメイン（事業領域）に対し、事業展開や社会的役割を果たすことであり、組織の理念やミッション（使命）に裏打ちされた組織の存続意義や独自性を示すことが最も重要であろう。

図1と図2は、独立行政法人経済産業研究所（<http://www.rieti.go.jp/jp/index.html>）が調べたデータをもとに作成したNPO法人の収入内訳を示したものである。図1がNPO法人全体の収入内訳で、図2が主たる活動分野がスポーツ活動のNPO法人における収入内訳を示したものである。図からわかるように、最も大きな割合を示しているのが「自主事業収入」ということがわかる。ス

スポーツ活動を主たる活動分野にする NPO に関しては、「会費・賛助会費」と「行政の委託事業収入」の占める割合が同様に高いことがわかる。つまり、スポーツ活動を主たる活動分野にする、いわゆる「スポーツ NPO」は、クラブ組織の様相を呈していると考えられ、中でも地域スポーツ振興において、スポーツ教室やスポーツイベントの開催、施設の管理運営委託など、行政のスリム化により、本来行政が取り組んできたことの下請けをするような NPO が存在するものと推測される。またスポーツ NPO の多くは、ボランティアとフットワークの軽さ(多様性)が徒となり、行政の安価な労働力として利用されたり、ミッションを遂行するために必要な財源確保のために展開する事業とミッションとにギャップが生じたりしていることなどが推測される。さらに、法人格を取得する団体が同一地域で増加した際に、複数のスポーツ NPO がその社会的目的を達成するための共存関係ではなく、コミュニティビジネスを奪い合う競争関係に陥ったり、既得権の行使やスポーツ参加者を奪い合ったりすることでは現在の地域スポーツ振興に潜む負の構図と変わりなくなることであろう。

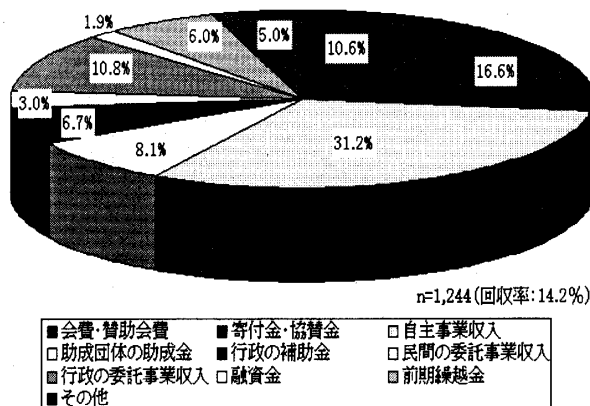


図1 NPO 法人の収入内訳

独立行政法人経済産業研究所(2003)のデータをもとに作成

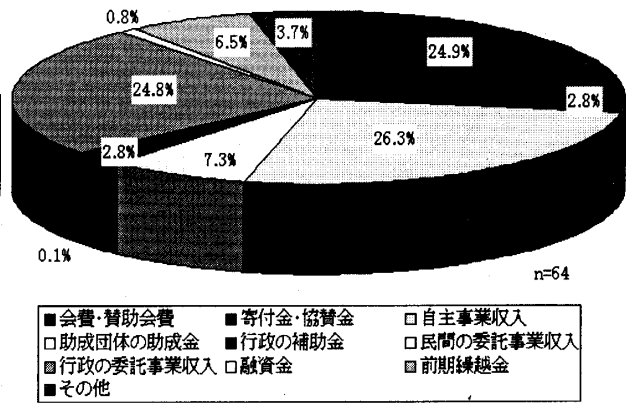


図2 NPO 法人の収入内訳(活動分野: スポーツ)

独立行政法人経済産業研究所(2003)のデータをもとに作成

そこで本研究は、スポーツ NPO に焦点をあて、組織が自組織の強み・弱みを考慮しながら、法人取得という自己満足に陥ることなく、組織の社会的存続意義を示し、ミッションを遂行しようとしているのかという組織学習の様相を分析することにある。具体的には、組織の存続意義とミッションの遂行を規定する要因として、資源確保、事業ドメインの定義、パートナーシップの3つを設定し、経営上の課題が及ぼす影響について検討を試みた。

方法

1. データの収集

研究の目的を達成するためのデータ収集は、兵庫県下のスポーツ NPO の4団体を有意抽出し、インタビュー調査に基づいた定性的なデータの分析を行った。4つの団体を選定した理由は、兵庫県下でも NPO 法人が活動を拠点とする領域が比較的近隣地域に属するという事実と、単体の種目団体、地域におけるスポーツクラブ、また文化福祉の向上と青少年の健全育成をめざす活動団体、またスポーツ振興とまちづくりのためのシンクタンク機能を果たそうとする組織といった現状のスポーツ NPO を勘案し、決定した。調査期間は、2004 年3月から 2004 年7月までで、インタビューは、理事長または理事、事務局員に対して実施した。

本研究で取り扱うスポーツ NPO とは、定款に記載されている特定非営利活動の種類のうち、第4号の「学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動」を掲げるとともに、法人設立の目的と事業内容を解釈し、組織のミッションとして「スポーツ振興に寄与する」という内容が含まれている団体、また「スポーツ組織としての主体性」が確認できる団体として定義づけることにした。ここでいうスポーツには、ルールの保持や競技性だけに限定せず、ダンス・舞踊、武術・柔剣道、野外活動といった身体活動を伴うものを含めた。

2. 分析枠組み

(1) スポーツ NPO のタイプ

そもそも組織文化や企業文化は、不可視的なものが多く、その捉え方や定義、考え方も様々である。その中でも代表的なものは、シャイン(1985)による定義で、「目に見える人工物及び創造物」「価値」「基本的仮定(成員が当然のことと思い、疑問視することのなくなった前提・仮定・発想法)」という3つのレベルに分けられ、特に第3のレベルが重要であると指摘されている。伊丹と加護野(1996)によれば、組織文化は、「組織のメンバーが共有するものの考え方・ものの見方・感じ方」、「組織の価値観・人々に共有された信念・行動規範」と定義している。一方、企業文化という言葉では、河野(1988)が「企業に参加する人々に共有されている価値観と、共通の考え方、意思決定のしかた、また共通の行動パターンの総和」「社風、会社の空気、企業スタイル、企業のエトス、企業精神などと称せられるものの総和」と定義しており、梅澤(1990)は、企業文化を「企業がこれまで培い、定着させてきたところの、企業哲学・経営理念・組織価値といった観念体系、伝統・慣習・慣行といった不文律の社会規範をふくむ制度体系、そして、企業としての、経営と組織に関わる行動の型、ないし社員達に共有された思考・行為の様式」と定義している。数多く論じられる組織文化や企業文化の研究において、梅澤(2003)は、「企業が行う活動の中身は事業活動であるが、それを担う行為主体は組織である。言い換えれば、組織という行為主体がマネジメント活動に取り組むシステムが企業である」と述べ、マネジメント・スタイルとオーガニゼーション・パーソナリティの2つの要素から組織の性格を規定することが妥当であるという見解を示している。そこで本研究では、この考え方を援用し、ミッション遂行型組織とはいえ、多岐にわたる目的と活動によって捉えづらいスポーツ NPO をマネジメント・スタイルと事業領域、そして組織観の3要因4軸を設定し、その組織のタイピングを行った。それを示したものが図3である。

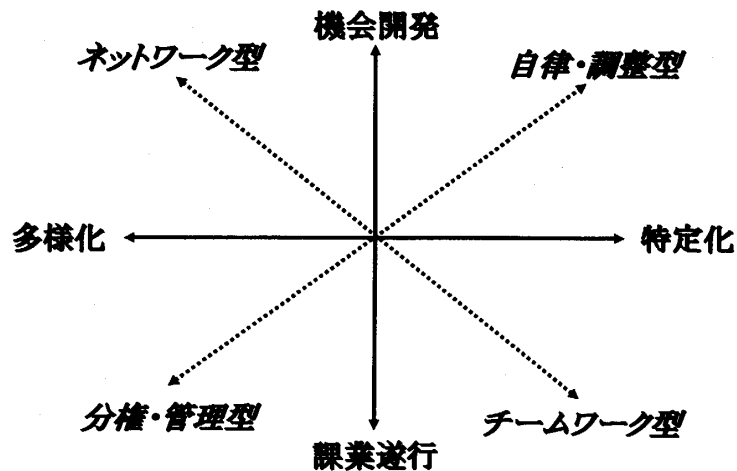


図3 スポーツNPOのタイプ

縦軸となるマネジメント・スタイルは、スポーツ振興という大命題において、明確な目的に基づき課業を遂行するのか、それとも新しい事業機会の開発を試みようとしているのかということを捉えるために、「機会開発－課業遂行」という軸を設定した。横軸となる事業領域については、多様な特性を持つ個々人がミッションによって集結した NPO において、その組織成員の能力やネットワークをダイナミックに活用させようとしているのか、またある特定領域にそれらを集中させようとしているのかということを捉えるために「多様化－特定化」という軸を設定した。そして斜軸となると組織観については、「分権・管理型－自律・調整型」と「ネットワーク型－チームワーク型」の2軸を設定した。それは、「緩やかな連携による組織化」を強みとする NPO において、組織規模や事業内容でどのようなマネジメントを遂行するかを捉えるためと、組織の有する多岐にわたるネットワークを活用し、組織成員の多様性のみならず、事業における新しい可能性をより志向しようとしているのか、それとも強い結束力によって、特定化された目的やミッションの遂行を志向しているのかという

特徴を捉えようとするためである。ただ本研究では、スポーツ NPO の類型化を試みることを主目的とすることではなく、組織の目的・ミッションと事業内容のプロファイルからケースで取り扱う組織の特徴や組織学習の様相を把握するためにこの枠組みを用いる。

(2)組織の学習と変容のプロセス

個人が経験から学習するように、組織もまた学習する。桑田と田尾(1998)は、組織の適応能力は、組織ルーティン(行動プログラムや組織文化等)の体系として理解できると述べ、ある時点での組織の能力は、その組織が持つルーティンのレパートリーによって決定されるという。つまり組織の短期的適応は、問題解決活動を通じて行われる適応であるのに対し、組織学習とは、組織の長期適応について対応する概念である。

図4は、本研究のケーススタディを進めるための組織学習の様相について示したものである。ケースで扱うスポーツ NPO には、それぞれ組織のミッションやビジョンが存在し、それに基づき事業ドメインが決定されている。ただ、その領域である一定の成果を上げるためには、組織の有する経営資源の確保と、緩やかな連携によって築き上げられたネットワーク、また公益性の高いと思われる事業に取り組むことによって図られるであろう公共・民間組織とのパートナーシップが鍵を握ると考えられる。つまり、各々の組織が有する強みと弱みが組織の目的を達成するための事業化に影響を及ぼす。その事業化を進める際に生じる問題を認知し、組織は課題解決に向かうのか、それとも問題からの回避や他者への依存をするのかという状況判断や意思決定が組織の学習と変容に影響をもたらすものと本研究では仮定した。その際に、「学習」と「問題解決」という概念を区別するために、組織に生じた何らかの変化が持続的に定着するという観点で分析を試みる。

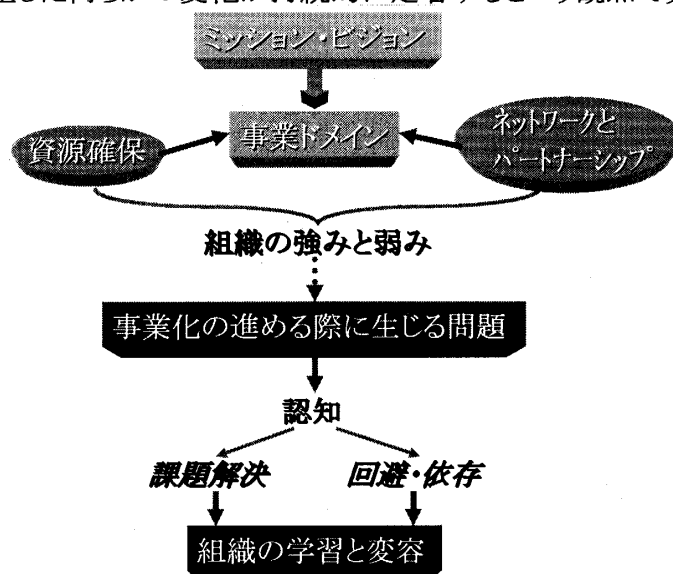


図4 組織の学習と変容のプロセス

結果

1. 4法人のプロファイル

表1は、ケースとして取り上げた4法人の認証年、社員数、定款に記された目的とそれを達成するための事業内容、そして法人の収入の内訳を示したものである。社員数に関しては、4法人で差異が見られる。A法人とB法人は、定款に記された法人の目的及び事業内容から理解できるように、活動の提供や組織の運営にコミットする人たちが社員という立場をとり、その活動に参加をするいわゆる会員は社員に含まれていない。法人の目的及び事業を遂行するのが社員で、その社員が会員に活動やプログラムの提供を行っている。それに対して、C法人は、活動にかかわる会員全てが社員であるという立場をとっていることがわかる。つまり、会員は単に活動を提供してもらうだけでなく、楽しみを創造するために、互いに助け合いながら、組織運営を支え、それに必要な活動にも加わるという組織である。D法人は、あくまでも事業主体者として事業の運営に携わるも

の、またその趣旨に賛同するものがクラブの会員であり、社員であるというスタンスをとっている。この法人は、組織内のメンバーがスポーツ活動や健康づくりといった楽しみを享受するというよりも行政が掲げたスポーツ政策を市民サイドから実現するために組織化されたシンクタンクのような役割を果たそうとする組織である。

表1 4法人のプロファイル

	A法人	B法人	C法人	D法人
認証年	2002 年	2001 年	2000 年	2001 年
社員数	27 名	20 名	200 名	104 名
目的	広く老若男女に対して、太極拳をはじめとする中国の各武術、気功、健康法の普及・発展と技術の向上に努め、指導と研究活動・事業を通じて、地域住民の健康増進と社会的貢献を図り、持って日中両国国民の相互理解と国際的な友好交流活動に寄与することを目的とする。	市民が日常生活の中で、自発的にスポーツを楽しみ、健康・体力を維持増進することができる総合型地域スポーツクラブの設立及び運営を行うとともに、市民が気軽に参加できるスポーツイベント等を開催することにより、地域社会の連帯と明るく豊かな生活の実現に寄与することを目的とする。	広く一般市民に対して、文化、芸術、スポーツ及びレクリエーション活動を行う機会を提供することによって、市民が生涯、健康で明るい生活を営むとともに、健全な青少年の育成を推進し、豊かな市民社会の構築に寄与することを目的とする。	市民一人ひとりが、自らの健康に関心を持ち、自分の健康を自分でつくり出せるようなまちづくりをすすめていく「神戸アスリートタウン構想」のもと、各種スポーツ関連セミナー、スポーツクラブの運営及びスポーツボランティアの育成事業などを通じ、官民一体となって、この構想を実現し、年齢・性別を問わず、すべての市民が明るく、健康で暮らすことができるまちづくりの構築に寄与することを目的とする。
事業内容	(1)太極拳をはじめとする中国の各種武術、気功、健康法の講習会、練習会、研修会、表演会等の開催に関する事業 (2)前号のためのコーチ、指導員の育成及び派遣に関する事業 (3)研修団の派遣、指導専門家の招請等、日本と中国との相互交流に関する事業	(1)総合型地域スポーツクラブの設立及び運営 (2)市民交流スポーツイベント及び研修会の開催 (3)広報誌の発行 (4)各種目スポーツ教室の開催 (5)各種スポーツ大会へのスタッフ派遣等の支援 (6)公共スポーツ施設の管理運営委託業務	(1)小中学校の体育館を使用して各種スポーツ教室及び各種スポーツ大会の開催、スポーツ指導者の養成 (2)音楽教室や美術展、コンサートなどの開催 (3)文化、芸術、スポーツ及びレクリエーション活動の情報提供・調査研究・セミナー・国際交流事業などの開催	(1)健康増進及びスポーツ振興を目的とするイベントや教室の開催 (2)健康増進やスポーツ振興のために設けられている公共施設の役割や運営についての調査、研究開発 (3)スポーツクラブの運営、支援事業 (4)スポーツ・ボランティアの育成事業 (5)スポーツボランティアのネットワークづくり (6)スポーツ・健康関連イベント・コーディネート事業
収入内訳	会費: 15% 寄付・協賛金: 0% 事業収入: 85% 助成金: 0% 補助金: 0% 事業受託費: 0%	会費: 40% 寄付・協賛金: 0% 事業収入: 10% 助成金: 20% 補助金: 30% 事業受託費: 0%	会費: 90% 寄付・協賛金: 0% 事業収入: 10% 助成金: 0% 補助金: 0% 事業受託費: 0%	会費: 5% 寄付・協賛金: 0% 事業収入: 30% 助成金: 0% 補助金: 0% 事業受託費: 65%

法人の目的及び事業については、A法人が中国武術の普及・発展を中心に、練習会、講習会、研修会の開催、指導者の派遣、日中の相互交流事業を実施しており、B法人は、健康づくりや地域におけるスポーツの振興・普及に努めるため、総合型地域スポーツクラブの運営やその活動にともなう、イベントや研修会の開催、広報誌の発行、教室の開催、指導者の派遣、さらには公共スポーツ施設の管理運営委託を事業化している。C法人は、スポーツ活動やレクリエーション活動にとどまることなく、音楽、美術、芸術といった文化的な支援も事業に取り込み明るく健康で、青少年の健全育成がはかれるような市民社会の実現をめざしている。D法人は、政策で掲げられたスポーツ振興によって健康的なまちづくりを市民サイドからの実現めざしており、それに必要な教室やイベントの開催、調査研究開発、スポーツクラブの運営や支援、ボランティアの育成とネットワークづくり、そしてスポーツ振興事業のコーディネートを主たる事業として掲げている。

法人の活動や事業を進めるための収入内訳については、A法人の収入源は会費と事業収入で、全体の 85 %が事業収入によって構成されているが、これは法人のオリジナルTシャツやタオルといったグッズの販売によるものであった。B法人は、スポーツクラブの運営を行っているため、全体の 40 %が会費によるものであった。事業収入は全体の 10 %で、行政からの補助金が収入全体の3割を占め、また助成金も2割と、両方合わせると全収入の5割を占めることがわかる。C法人は、活動に従事する会費が全体の収入の9割を占め、組織が会員であり、社員である人たちの相互扶助によって成り立っていることわかる。D法人は、事業収入が全体の 30 %で、行政が掲げる政策実現の担い手として組織が発足していることもあり、行政または公共団体からの事業委託費が収入全体の 65 %を占めていることがわかる。

2. スポーツ NPO における4法人の位置づけ

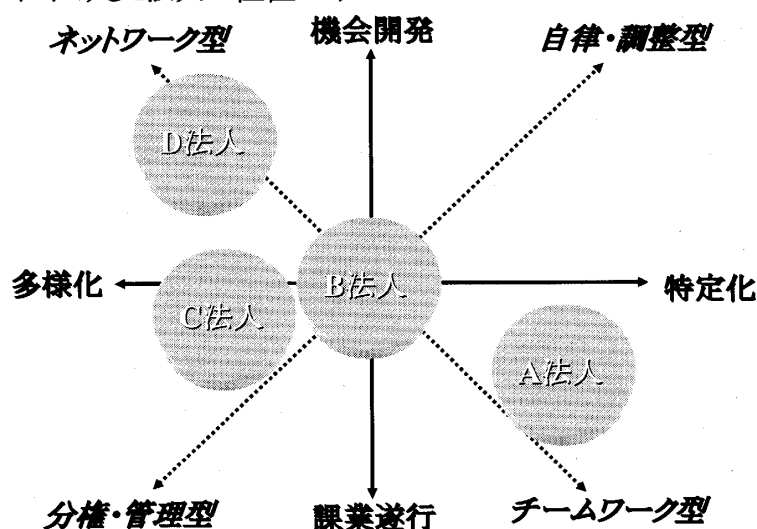


図5 スポーツNPOにおける4法人の位置づけ

図5で示したものは、スポーツ NPO のタイプとして示した分析の枠組みに4法人を位置づけ、プロットしたものである。A法人は、中国武術という特定化された活動の中で、その趣旨に賛同する少数のメンバーが組織運営に携わり、定款に記された事業を地道に展開するという課業遂行志向が高いことから図上の右下に位置づけられると考えた。B法人は、スポーツという特定化された活動でありながら、特定種目にこだわらず、幅広いスポーツ活動の普及を図り、会員の継続的なスポーツ参加と新しいスポーツ参加者の獲得に努めていた。同時に会員を管理するだけでなく、会員のクラブ運営に対する参画意欲も促し、クラブ内のチームワークを図るだけでなく、希薄化しつつある地域社会の連帯意識を高め、新しいネットワークづくりにも資する活動を展開しようとしていることから、各々の軸におけるバランスの取れた中間に位置づくと考えられるため、図上の中央にプロットした。C法人は、特定のスポーツレクリエーション種目の活動が中心的ではあるものの、組織の視野は、音楽、美術、芸術といった幅広い文化に広がっており、組織を運営するためにそ

それぞれの会員には、役割があり、相互扶助によって成り立つ組織であることから図上の左中央にプロットした。そしてD法人は、行政が掲げる政策を市民サイドによる実現をめざし、幅広い活動を通じ、スポーツ振興や健康づくりによってまちづくりを推進することによって新しい機会の開発のみならず、ネットワーク構築にも視野が広がっていることから図上の左上に位置づけた。これら法人のタイプを考慮し、法人の組織的な強み・弱み、また組織学習の様相について分析を進める。

3. 法人の組織的特徴

表2は、4つの法人の組織的特徴を示したものである。法人化の必然性に関しては、4法人に共通する点は、社会的認知を得るということであった。A法人は、事業の拡張を図りたかったこと、またそれにともない中国武術の指導を行う人員の雇用を行いたかったということであった。さらに法人を取得することにより、補助金や助成金を受けやすくするための社会的ステータスが必要であったということである。B法人もA法人と同様に、社会的信用を得て、助成金や事業委託を受けやすくなったということ、また補助金を得て、活動や組織化を図った経緯があり、組織自身が法人取得をなすことにより、財政的な自立を図らなければならないということであった。C法人も法人取得によって、社会的認知を獲得したかったという理由が挙げられており、同時にボランティアスタッフが組織で行う活動に誇りを持つため、確固たる社会的ステータスをもってもらいたかったということと、それにともない寄り合い所帯のような個人の団体を脱皮し、地域に貢献する社会団体であるという自覚をもってもらいたかったということであった。D法人は、任意団体では任されることのない公共性の高い事業を受託し、事業拡張や組織力をアップさせるためには、法人格の取得とそれにとまなう社会的認知を得るということは、政策実現をめざそうとする組織の性質上、避けて通ることができなかったということである。

表2 4法人の組織的特徴

	A法人	B法人	C法人	D法人
法人化の必然性	事業拡大とスタッフの雇用のため。社会的ステータスを得て、補助金や助成金を受けやすくするため。	助成金や事業委託を受けやすくし、財政的にも自立を図りたかったため。	地域で社会的な認知を獲得したかったため。ボランティアスタッフに社会的なステータスをもってもらい、個人の団体から脱皮を図りたかったため。	任意団体では任されることのない公共性の高い事業を受託し、事業の拡張を図るためには、法人格を取得して社会的な認知を得ることは避けて通れなかったため。
法人取得前後の変化	社会的認知を受け、補助金が増えた。何よりもNPOとして登録されることにより、多くの情報を得るようになった。	行政や民間からの事業を受託するようになった。活動を行い、社会に対して信頼創造をしやすくなった。	ボランティアスタッフの自信と誇りの獲得につながった。団体の公共性が高まることにより、幅広い地域やネットワークから会員が集まるようになった。	行政・社団法人・民間から事業委託を受託し始めた。組織の社会的存在価値を示すため、幅広い活動と責任ある事業展開ということに対し、組織成員が社会的使命を持つようになった。
組織の強み・弱み	強み：中国武術という総合性を備えた事業展開ができること。国際交流を通じ、優秀な人材を得るためのネットワークが確立されたこと。 弱み：組織運営の中核的な人材が不足すること。	強み：スポーツNPOが同一地域にないため、事業の競合が起こらない。実践家の専門性が施設管理業務の受託に反映できること。 弱み：収入における助成金のウェイトが大きいこと、資金調達が困難になることが予想されること。	強み：組織の歴史と実績。スタッフが共通の夢を持って完全ボランティアで運営していること。 弱み：収入源の多くが会費によるため、入退会により、運営が安定しないこと。トップの影響力が強く、またその手腕に依存的なこと。	強み：多様な人脈とネットワークによる組み合わせと相乗効果が働き、創造的な事業展開ができること。行政などと良好な関係を構築していること。 弱み：事業拡大にとまなない、スタッフが本業法人の活動との両立が難しくなっていること。

法人取得前後の組織的な変化については、4つの法人ともに社会的認知を得ることにより、行政機関や民間組織から事業委託を受けるようになったということである。またA法人は、NPO 法人として登録されることにより、研修会やセミナー、また助成事業に関する様々な情報が自動的に提供されるようになったということである。C法人は、補欄ティアスタッフが活動や職務に対して、自信と誇りを持つようになったり、また団体の公共性が高まることにより、幅広い地域から会員を募ることが可能になったということであった。さらにD法人では、幅広い事業の受託をし始めただけでなく、組織の社会的存在意義を示すため、幅広い活動や責任ある事業展開を進めなければならないということに対して、組織成員が社会的使命感を持つようになった。

組織の強み・弱みに関しては、A法人は、大衆が親しみやすい健康づくりとしての太極拳からきわめて競技性の高い武術まで、事業化するためには幅広くかつ総合性を備えた活動の中核に置き、事業展開することができるということを組織の強みであると判断していた。またそのために必要な優秀な指導者などの人材を、これまでの国際交流活動を通じて、得るためのネットワークを構築することができたことが、組織にとって何よりの強みであると考えているようであった。逆に弱みに関しては、組織を発展させるための展望を持つものの、それを事業化する際に、オペレーションに携わる中核を担えるような人材が現在組織に不足しているということであった。B法人の強みは、クラブ事業を展開するだけでなく、今後の資金調達にもかかわる施設の運営委託や事業委託を実施する際に、同一地域にスポーツ NPO が設立されていないため、競争状況に陥りにくいという経営環境が強みであると考えているようであった。同時に、施設管理業務を受託する際に、クラブ組織にいる人員が持つ実践家としての専門性が管理業務に反映できるため、施設利用の効率と効果により影響をもたらすだけでなく、それがクラブ組織と行政との信頼創造にもつながっているということであった。反対に弱みについては、組織の収入における助成金の比率が大きいこと、流動的な資金調達が安定的なクラブ経営をする際の足かせになる可能性があるということであった。C法人に関しては、設立の経緯やともに共通の夢を持つ構成員が組織運営にかかわる活動を完全ボランティアによってまかなっているということ、つまり組織が持つ歴史とこれまでの実績が組織の絆を深め、求心力となっているということが何よりも強みであると考えているようであった。また組織の収入の大部分が会員の会費収入に依存しており、会員の入退会がそのまま直接組織運営に影響をもたらすような構造になっているということと、組織運営や重要な意思決定において、ある種、カリスマ的な存在となっているトップの影響力が強いこと、組織にイノベーションが起こりにくく、同時に組織成員がそのトップの手腕に依存しているということであった。D法人の強みは、組織のミッションに賛同し、結集した組織成員が持つ専門性や多岐にわたる人脈やネットワークが事業や組織運営に活かされるということであった。つまり個人の持つ専門性とネットワークを組み合わせることで、相乗効果が働き、創造的な事業展開ができるということであった。また行政が掲げた政策を市民レベルから政策実現を図ろうとする組織であるという特徴を持っているため、事業連携や事業委託など、行政と良好な関係を構築できていることも組織の強みとなっているようであった。弱みについては、専任職員を雇用しているものの、組織の中核を担う理事や運営委員の多くは、仕事を持っているため、ボランティアレベルでは、本業と法人の活動との両立を図ることが難しくなっており、事業運営に支障を来し始めているということであった。

表3は、4つの法人の組織学習の様相についてまとめた結果である。組織が直面する問題に関しては、A法人の場合は、安定的な活動を行う「活動場所の確保」に関する問題、活動を理解し、愛好家は増えるものの、活動の担い手のなる指導員といった「人材の育成」が送れているという問題、また大衆の健康づくりから競技性の高い武術までの活動を提供する際の「プログラム開発」に行き詰まり始めているという問題に直面しているようであった。B法人が直面する問題に関しては、設定される会費が安価であり、かつ収入の大部分が補助金によって占められているため、資金調達に苦勞をしているということであった。また既存のスポーツ団体を巻き込み、組織が大きくなるにつれて活動の幅が広がるため、それを実践する活動場所の確保も困難になってきたということである。

あった。同時に、組織が肥大化しすぎたため、下部組織の活動や運営状況などの把握をすることが困難になってきたということであった。C組織は、会員が増えると法人の掲げるミッションなどを十分に理解していない人も増えるため、一部の会員はスポーツ活動を実践する場としてしか組織を捉えないため、法人の活動に対して会員間に温度差が生じ始めているということであった。またスポーツ・レクリエーション活動に事業や日常的な活動が集中しがちになっているため、法人の目的であった「文化・芸術・スポーツ及びレクリエーション活動の振興」という3つのバランスが崩れ始めているという問題を抱えていた。D法人が直面する問題は、組織が行う事業規模が大きくなるについて、組織のミッションに対する解釈にズレが生じ、煩雑な事業運営に終始するばかりに、目的が不明瞭なまま事業が進行しているという状況が生じているということであった。また同時に、煩雑な事業を運営するために分権化を図り、オペレーション上の工夫を加えたものの、組織内の相互調整機能が鈍化し、組織が硬直化、また官僚化し始め、緩やかなネットワーク型の組織の強みが発揮しづらくなっていることなどが問題としてあげられていた。

表3 組織学習の様相

	A法人	B法人	C法人	D法人
直 面 す る 問 題	安定的な活動場所が確保できていないこと。愛好家は増えたものの、指導員の育成が遅れていること。プログラム開発が飽和状態になったこと。	資金調達と場所の確保が困難であること。肥大化した組織により、統括組織として掌握することが困難になったこと。	法人の活動に対して、会員内に温度差が生じ始めたこと。3つの柱の事業にアンバランスが生じていること。	目標や事業設定において、組織成員内の温度差が生じ、煩雑な事業をこなすため、組織成員のエネルギーが分散したこと。事業の分権化が進み、組織が官僚的になって緩やかネットワーク型組織の強みが発揮されなくなり始めたこと。
対 処 方 策	指導員の資格を組織独自でオーソライズする。カンフービクスといった世代のチャンネルを拡大し、市場の開拓を図る。プログラム開発でロイヤルティビジネスに着手する一方で、中国武術という文化の定着も図る。	公共・民間施設の管理業務を委託できるよう提案をし、組織に対する認識を高め、信頼創造を図ること。行政に施策に則っているため、行政との連携をより強め、情報集中・提供の強化を図ること。シブな組織への変革を図ること。	日常活動をより充実させ、会員の満足度を高める工夫をする。新しい理事を招聘し、弱い事業部分のテコ入れを始めた。	組織成員による事業評価を行い、問題探索と現状の認識をし始めた。事業とミッションの整合性を図り、事業の整理と組織成員の連携・調整を強化する。
組織の 学 習 と 変 容	組織成員がマネジメントに厳しくなったこと。物品販売などのアイデアが生まれ、事業化され、それが軌道に乗り始めたこと。	理事が現状を充分認識しているため、情報収集に努め、知恵を絞りながら、長期的な戦略を練るようになった。	これまでになかった事業展開をするようになって、新たな会員獲得に結びつき、組織の公共性が高まった。	インフォーマルグループの働きかけにより、会議やメールリストで、組織内の問題について、議論する機会が増えた。

直面している問題への対処方策について、A法人は、まず人材育成については、組織独自に指導員の資格制度かを図り、指導員の養成を図るということであった。またカンフーを取り入れ、現在、取り込みがあまりできていない少年少女の層にもマーケティングを仕掛けたいということであった。さらに、これまでの既知を活かし、プログラム開発においてロイヤルティビジネスを進めるということであったが、単に組織が収益を上げるためだけに、中国武術を活用するのではなく、中国武術という文化の定着も同時に図っていきたいということであった。もちろん、それが市場開拓や組織のミッションを遂行することにもつながると考えているようであった。B法人は、資金調達と活

動場所の確保の困難さを克服するために、公共・民間施設の管理業務が委託できるような事業提案をし、組織の認識を高め、確実な事業運営によって組織の信頼創造も図りたいということであった。またクラブ育成は、行政の施策にも則っているため、行政との連携を強めることにより、事業の受託などに関する情報の収集を強化したいということであった。組織の肥大化にともなうガバナンスの弱体化については、下部組織との連携や運営委員会、総会などの組織体制をよりシンプルなものに変革したいということであった。C法人の問題に対する対処については、まず日常活動をより充実させ、会員の満足度を高めて、組織の求心力も高めたいということであった。また中核を担う事業のアンバランスを是正するために新理事を招聘し、弱い事業活動へのテコ入れをし始めているということであった。D法人については、組織成員の認識のズレを改善するために、組織成員による事業評価を行い、現状の把握、組織運営上の問題を探索し、その分析結果に基づき、ミッションと事業の整合性を図りたいということであった。そして事業のスクラップ・アンド・ビルドや連携が薄れつつあった組織成員間の相互調整機能を再び強化すると考えているようであった。

組織の学習と変容に関しては、A法人の場合は、ただ活動が楽しいというだけでなく、その活動を裏づける収支構造や事業運営について、中核的な役割を担うスタッフのマネジメントに対する意識が高まったということがあげられた。中でも収益を上げている物販販売において、組織内のアイデアが事業化につながったことなどが組織成員のマネジメントに対する認識と活動への動機づけを高めたということであった。組織運営の中核を担う理事が現状をよく認識しているため、それぞれが自然発生的に必要な情報収集に努めたり、知恵を出し合ったりすることができるようになり、場当たりのマネジメントではなく、長期的な視点と戦略を持って組織の運営に携わろうとする意識が芽生えたということであった。C法人については、「仲良し集団」的な存在からスタートしたこの組織が、NPO を設立する前には想像もしなかった事業や活動に携わるようになって、ネットワークの拡大や新規会員の獲得に結びつくだけでなく、社会的意義のある公益性の高い事業を展開することにより、組織の公共性も高まったということであった。D法人については、公式化された命令・情報伝達経路からではなく、問題意識を持ったスタッフや会員、またインフォーマルグループからの働きかけに対し、形式的な会議ではなく、簡易なミーティングやメーリングリストから流れる情報に対して組織成員が応えるようになった。その結果、問題の共有化が促され、誰もが互いに意見を言い合い、アイデアを出しやすい雰囲気が組織内に構築されたということであった。

ディスカッション

本研究の目的は、スポーツ NPO に焦点をあて、組織が自組織の強み・弱みを考慮しながら、法人取得という自己満足に陥ることなく、組織の社会的存続意義を示し、ミッションを遂行しようとしているのかという組織学習の様相を分析することにある。具体的には、組織の存続意義とミッションの遂行を規定する要因として、「資源確保」「事業ドメインの定義」「パートナーシップ」の3つを設定し、経営上の課題が組織の変容に及ぼす影響についての検討を試みた。その結果、以下に記す3つのことが明らかになった。

1. 資源の確保とネットワークやパートナーシップの確立が事業ドメインを規定し、事業の拡張や組織の可能性に影響をもたらす。
2. 事業化を進める際に生じる問題に対して回避するのではなく、課題解決へと組織のベクトルを向けることによって、ある一定の学習プロセスが働く。
3. 組織内における一方的な依存ではなく、相互依存関係が成員の組み合わせ効果を生み出し、組織内で補完性が働く。

ケースで取り上げたスポーツ NPO は、会費収入だけでなく、収益事業、助成金・補助金などの資金調達に努め、また組織成員が有するネットワークを媒体とし、行政や民間組織とのパートナーシップといった様々な事業・管理受託によって事業の特化や拡張などを図っていた。組織の目的を達成するための事業化を進める際に生じる問題に対して、自組織の強みと弱みについて認識しつつ、課題解決に向かおうとすることによって様々な学習プロセスが働き、結果的に NPO の

組織力をアップさせていることがわかった。それは、既存事業の繰り返しにとどまることなく、新しい分野への取り組みそのものが「体験による学習 (Learning by doing)」に結びつき、組織にノウハウや知識創造を図るきっかけとなっていることがわかった。さらに、今回取り上げたケースは、専従職員によって組織運営が執り行われいるというよりもむしろ、本業を持ったいわばボランティアスタッフによって多くの事業企画とその運営がなされていた。そのため、組織が抱える事業規模が大きくなるにつれて、織内のエネルギーが拡散したり、組織の求心力が働かなくなるような状況にも陥っていたが、組織内の成員が誰かに対して、一方的な依存をするのではなく、組織への自己関与性、すなわち自身の組織とのかかわりや組織が掲げるミッションの再認識、その共有化を促すことによって、運営に参画する個々人がそれぞれを尊重し合いながら、相互依存的な関係を築き上げることが重要であることが示された。同時に、組織成員の持つ職域を超え、結びついている NPO は、組織成員の特徴が組み合わせ効果や相乗効果を生み出し、組織内における補完性や新規性、創造性を発揮していた。

このような結果から示唆されることは、2つある。1つめは、組織が学習し、組織自身の変容するプロセスをたどるためには、組織成員個々人の相互作用を促進し、個人の知識をうまく活かす仕組みづくりが重要だということである。つまり組織が有効に機能するかどうかは、自組織の強みと弱みを認識しながら、独自に経営資源を確保し、事業化で組織成員の有するネットワークや他組織とのパートナーシップを図ることであるが、そのような状態を築くために、個人の主体的な組織運営への参画意識が不可欠である。「緩やかな連携」や「ミッション遂行型組織」と特徴づけられている NPO がその特徴を発揮するかどうかは、組織成員それぞれが組織で主体的に活動し、個人が学習する機会が想像されているかどうかにかかると考えられる。個人が体験や情報を組織成員間で交換したり、共有したり、また成文化や整理したりし、自分自身がこれまでに持つ体系化された知と新しく認知した知を組み合わせ、状況に即応した振る舞いをするのと同様に、組織レベルにおいても学習が生じる。2つは、組織の発展と安定性を確保するために積み重ねてきた努力やその成果が組織のさらなる発展において、足かせとなる場合である。例えば、冒頭でも述べたが、組織が資金調達をするために、ミッションと完全に合致していない事業を展開するという傾向が見られるが、資金調達という意味からは組織が講じる事業は有効に機能していると判断できるが、ミッションの遂行という側面から考えれば、その事業は金銭による繋がりでない組織成員の事業に対する意欲や組織の求心力を喪失させうる可能性がある。また組織がある一定の成果を上げたことにより、現状に対する満足感が組織内に生まれ、組織の発展のために迎えるべき新しいフェーズへと変革が遂げられない、変革を遂げる必要性を感じないような組織風土や文化を醸成してしまいかねない。さらには、NPO ではミッションの遂行という大命題が強く作用するため、民間営利企業が重視する事業の効果・効率性が軽視され、成果が上がらない事業でも慣例のごとく既存事業の継続に力が注がれてしまうことがある。ただ民間営利企業と比べて、社会性と公共性が問われる NPO が究極的に考えるべきことは、組織の発展やオペレーションの工夫ではなく、豊かな社会の創造に資する努力とそのために掲げたミッションの遂行であることを忘れてはならない。

引用・参考文献

Salamon, L.M (1992) *America's Nonprofit Sector: A Primer*, N.Y.: The Foundation Center.

(入山映訳、『米国の「非営利セクター」入門』, ダイヤモンド社, 1994.)

Edgar H. Schein (1985) *organizational Culture and Leadership*, California: Jossey-Bass Inc., Publishers. (清水紀彦・浜田幸雄訳, 組織文化とリーダーシップ, ダイヤモンド社, 1989.)

伊丹敬之・加護野忠男 (1989) ゼミナール経営学入門. 日本経済新聞社.

河野豊弘 (1988) 変革の企業文化. 講談社現代新書.

梅澤正 (1990) 企業文化の革新と創造. 有斐閣.

梅澤正 (1990) 組織文化・経営文化・企業文化. 同文館書店.

桑田耕太郎・田尾雅夫 (1998) 組織論. 有斐閣アルマ.

(2005 年 10 月 7 日受理)